

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis kuantitatif dan kualitatif yang telah dilakukan pada bab empat dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dengan menggunakan *Nine Steps to Success Framework* dan *Balanced Scorecard Diagnostics* ditemukan bahwa Departemen Keuangan (Depkeu) belum melaksanakan implementasi BSC secara lengkap dan ideal sesuai dengan acuan yang diberikan oleh dua metode tersebut agar dapat sukses dalam menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC). Terdapat beberapa permasalahan yang timbul antara lain:

- Secara *corporate-wide* atau Depkeu-*Wide* belum ada nilai-nilai inti (*core values*) yang dinyatakan secara tertulis yang merupakan salah satu elemen penting dalam budaya organisasi. Budaya organisasi diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang yang tertuang dalam visi dan misi organisasi. *Core values* merupakan tuntunan tindakan dan perilaku pegawai agar organisasi dapat mencapai tujuannya.
- *Key Performance Indicator* (KPI) Manajer Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) kurang memahami sepenuhnya alasan penggunaan BSC yang dapat berakibat kurangnya motivasi dari Tim BSC unit kerja eselon 1 untuk melaksanakan implementasi BSC.
- Tim BSC unit kerja eselon 1 masih belum dapat berkonsentrasi penuh menangani implementasi BSC di unit kerjanya karena masih ada pekerjaan lain yang masih harus ditangani di kantor mereka masing-masing yang berakibat tidak optimalnya implementasi BSC Depkeu.
- Masih kurangnya pemahaman pegawai Depkeu tentang BSC karena kurangnya pelatihan BSC yang seharusnya diberikan beberapa bulan sebelum pengembangan rancangan BSC.
- Belum dilaksanakannya program sosialisasi dan internalisasi secara masif dan intensif mengenai BSC kepada seluruh pegawai Depkeu.

- Depkeu belum memiliki Daftar Terminologi BSC untuk memastikan bahwa setiap orang dalam suatu organisasi mempunyai pemahaman yang sama mengenai istilah-istilah yang digunakan dalam BSC.
- Rencana implementasi BSC Depkeu yang telah dibuat, *BSC Development Timeline*, tidak dilaksanakan tepat waktu yang berakibat organisasi Depkeu kehilangan momentum dan semangat untuk menerapkan BSC.
- Peta strategi tema Pendapatan Negara tidak memiliki *financial perspective* karena menurut Pusat Harmonisasi dan Analisis Kebijakan (Pushaka) sebenarnya secara implisit terdapat pada *learning and growth perspective* dengan sasaran strategis SS.PEND.18. Padahal seharusnya suatu *strategy map* memiliki empat perspektif.
- Peta strategi Depkeu-Wide dengan lima strategi terlalu kompleks dan kurang fokus karena memiliki Sasaran Strategis (SS) dan KPI terlalu banyak. Setelah disederhanakan menjadi *Executive Summary Strategy Map* ternyata juga masih belum memiliki *financial perspective*.
- Meskipun *Executive Summary Strategy Map* secara resmi telah digunakan, namun peta strategi Depkeu-Wide lama secara paralel masih tetap dipakai. Hal ini menimbulkan ketidakefisienan karena melakukan pekerjaan yang sama dan bahkan menjadi semakin kompleks dan tidak fokus akibat dipakainya dua peta strategi.
- Tidak adanya *strategic initiative* pada *strategy map* Depkeu-Wide dan *Executive Summary Strategy Map* karena Depkeu-Wide lebih bersifat strategis.
- Tim LAPI ITB ternyata kurang kompeten dalam mendampingi unit eselon 1 melaksanakan proses *cascading* Depkeu-One dan Depkeu-Two.
- Pengkaitan BSC dengan alokasi sumber daya dan anggaran masih terus berjalan.
- Belum ada kaitan antara sistem kompensasi pegawai dengan BSC dapat menyebabkan pegawai kurang termotivasi untuk berperilaku selaras dengan strategi Depkeu.

- Pada saat dilakukan evaluasi pencapaian KPI selama tahun 2008 ditemukan bahwa masih terdapat 14 IKU yang belum dapat dilaporkan pencapaiannya dan 32 IKU masih berwarna merah.
2. Implementasi BSC juga dievaluasi dengan kerangka *Malcom Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCPE) atau disebut juga kriteria Baldrige untuk mengetahui efektivitas BSC dalam mewujudkan Depkeu menjadi organisasi berkinerja unggul. Dalam evaluasi tersebut ditemukan permasalahan antara lain;
 - Pada kategori *Leadership* masih banyak persyaratan yang kurang dipenuhi oleh Depkeu karena memang belum ada program untuk mengembangkan *leadership* di Depkeu.
 - Masih ada beberapa ítem kriteria Baldrige yang kurang dilakukan pada kategori *Strategic Planning* dan *Customer Focus* yang memerlukan perhatian meskipun sebagian besar sudah dilakukan dengan baik.
 - Sebagian besar ítem kriteria Baldrige pada kategori *Measurement, Analysis, and Knowledge Management, Process Management, dan Results* masih kurang dilakukan karena belum selesainya proses *cascading* di Depkeu.
 - Mayoritas ítem-ítem kategori *Workforce Focus* kurang dipenuhi karena masih dibenahinya sistem kepegawaian di Depkeu melalui reformasi birokrasi.
 3. Untuk tingkat kesiapan budaya organisasi ditemukan masih ada dua dimensi budaya yakni *parochial culture* dan *tight control culture* yang tidak cocok dengan strategi yang dipilih Depkeu, sedangkan empat dimensi budaya yang lain yang selaras dengan strategi yaitu *result oriented culture, employee oriented culture, open system culture, dan pragmatic culture* ternyata masih mempunyai nilai rata-rata yang rendah. Selain itu, terungkap bahwa Depkeu belum memiliki suatu manajemen budaya yang baku yang mengarahkan perilaku pegawai agar selaras dengan strategi yang dipilih.
 4. Dari tiga tingkat kesiapan Depkeu lainnya yang diukur yaitu kesiapan kepemimpinan, kesiapan keselarasan dengan strategi, dan kesiapan kerjasama dan berbagi pengetahuan, ternyata yang paling tinggi nilai rata-ratanya adalah tingkat kesiapan kerjasama dan berbagi pengetahuan karena memiliki nilai

rata-rata 4,37. Namun secara keseluruhan nilai-nilai rata-rata dari ketiga tingkat kesiapan tersebut masih rendah.

5. Berdasarkan hasil analisis perbedaan tingkat kesiapan strategis organisasi berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan terakhir, golongan / pangkat, unit kerja, dan unit kerja eselon 1 menunjukkan bahwa sebagian besar tidak ada perbedaan yang signifikan, hanya ada beberapa yang menunjukkan perbedaan yaitu:

- Tingkat kesiapan budaya organisasi antar DJP dan DJBC (unit kerja eselon 1) karena suasana lingkungan kerja yang berbeda, jenis pekerjaan yang tidak sama, kepemimpinan yang dimiliki atasan berbeda, dan sebagainya;
- Tingkat kesiapan keselarasan dengan strategi pada kelompok golongan/pangkat karena adanya perbedaan pendidikan terakhir menyebabkan perbedaan pemahaman, kepedulian kepada visi, misi, dan nilai-nilai inti organisasi belum merata, perbedaan frekuensi menerima sosialisasi visi, misi, dan nilai-nilai inti organisasi akibat adanya perbedaan jabatan yang diemban oleh pegawai, dan sebagainya;
- Tingkat kesiapan kerjasama dan berbagi pengetahuan pada kelompok usia karena adanya perbedaan kemampuan untuk menggunakan peralatan komputer yang disediakan di kantor, perbedaan kemauan untuk bekerjasama dan berbagi pengetahuan, perbedaan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki untuk dibagikan, perbedaan latar belakang pendidikan, dan sebagainya;
- Tingkat kesiapan kerjasama dan berbagi pengetahuan pada kelompok golongan/pangkat karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, perbedaan kemampuan untuk menggunakan komputer yang disediakan oleh kantor, masa kerja yang berbeda menyebabkan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki tidak sama, dan sebagainya.

5.2. Saran-saran

Dari kesimpulan di atas, diusulkan beberapa saran yang sebaiknya dilakukan sebagai berikut:

1. Berdasarkan evaluasi rancangan dan implementasi BSC Depkeu menggunakan *Nine Steps to Success Framework* dan *Balanced Scorecard Diagnostics* ditemukan beberapa permasalahan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, disarankan hal-hal sebagai berikut:

- Untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang Depkeu yang tertuang dalam visi dan misi maka sebaiknya Depkeu menetapkan *core values* secara tertulis untuk *corporate-wide* sehingga dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung strategi terpilih Depkeu.
- Alasan panduan BSC perlu dikomunikasikan secara terus menerus dan disosialisasikan kepada seluruh pegawai Depkeu agar tercipta motivasi yang kuat untuk melaksanakan implementasi BSC.
- Pada level unit kerja eselon 1 perlu dibentuk unit kerja eselon 3 yang khusus menangani BSC (tim BSC) sehingga akan lebih memudahkan koordinasi pekerjaan dan memudahkan proses *transfer knowledge* jika ada pejabat yang diganti.
- Depkeu perlu menyiapkan program pelatihan BSC yang menyeluruh kepada para pegawainya jika menginginkan penerapan BSC dapat berhasil dengan baik.
- Program sosialisasi dan internalisasi secara masif dan intensif mengenai BSC kepada seluruh pegawai yang dibarengi dengan pembuatan buku panduan BSC Depkeu yang berisi daftar terminologi harus segera dilaksanakan karena hal tersebut merupakan *key success factor* implementasi BSC di Depkeu.
- Pelaksanaan *BSC Development Timeline* diusahakan *on time* dan jangan ada penundaan lagi agar organisasi Depkeu tidak kehilangan momentum.
- Perlu adanya modifikasi pada *strategy map* tema Pendapatan Negara dan *Executive Summary Strategy Map* dengan menambahkan *financial perspective* yang diletakkan sejajar dan satu level dengan perspektif *stakeholder / customer* untuk mendorong tercapainya optimalisasi pendapatan Negara.
- Peta strategi Depkeu-Wide lama dengan lima strategi tidak perlu digunakan lagi untuk mengurangi kompleksitas pekerjaan dan selanjutnya

dilakukan penyesuaian kembali peta strategi Depkeu-*One* dan *Two* terhadap peta strategi Depkeu-*Wide* yang baru.

- Depkeu hendaknya perlu lebih berhati-hati memilih konsultan yang akan mendampingi dalam proses disain dan implementasi BSC selanjutnya dengan melakukan cek referensi lebih cermat dan teliti.
 - BSC Depkeu perlu dikaitkan dengan proses penganggaran dan sistem kompensasi pegawai sehingga implementasi BSC Depkeu akan lebih cepat terlaksana dan sukses.
 - Perlu adanya pengawasan dan dorongan yang kuat agar seluruh pimpinan mendukung implementasi BSC sehingga Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ditetapkan dapat tercapai.
2. Berdasarkan evaluasi menggunakan MBCPE, Depkeu secara konsisten perlu terus menerus melakukan perbaikan atas kekurangan-kekurangannya dalam memenuhi persyaratan kriteria Baldrige karena pada saat ini Depkeu sudah *on the track* untuk menjadi organisasi yang berkinerja unggul karena telah mengimplementasikan BSC. Kebijakan dan program yang disarankan untuk dilaksanakan adalah yang bertujuan untuk:
- Mengembangkan sifat kepemimpinan (*leadership*) yang ideal di kalangan pejabat Depkeu.
 - Mendorong para pimpinan Depkeu untuk berupaya focus pada pencapaian sasaran strategis, perbaikan kinerja, dan pencapaian visi organisasi.
 - Mendorong para pimpinan Depkeu untuk senantiasa mengkomunikasikan visi, misi, dan nilai-nilai inti kepada para pegawai dan mendorong inovasi dalam pekerjaan.
 - Menciptakan sistem evaluasi yang *fair* terhadap para pimpinan Depkeu.
 - Menerapkan sistem kepemimpinan yang baik.
 - Mempercepat penyelesaian proses *cascading* BSC Depkeu.
 - Meningkatkan sosialisasi dan internalisasi renstra dan system pengukuran kinerja.
 - Menciptakan sistem manajemen komplain yang mampu menangani keluhan dengan efektif dan efisien.
 - Mengelola *knowledge management* untuk kemajuan organisasi.

- Mengkaitkan sistem manajemen kinerja pegawai dengan praktik kompensasi, *reward*, *recognition*, dan insentif.
 - Mempunyai rencana suksesi kepemimpinan dan jenjang karier bagi seluruh pegawai.
 - Memiliki sistem kerja yang mendorong pelatihan, pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan cara kerja.
 - Mengukur pencapaian peningkatan keselamatan pegawai, keamanan, dan kesehatan pegawai.
 - Meningkatkan kesejahteraan, kepuasan, dan motivasi pegawai
 - Mempunyai disain proses-proses utama penciptaan nilai yang berkontribusi pada pencapaian misi organisasi.
 - Mengimplementasikan rancangan proses-proses penciptaan nilai yang sesuai dengan teknologi baru, pengetahuan organisasi, pengendalian biaya, produktivitas, dan faktor efisiensi dan efektivitas.
 - Memperbaiki proses-proses penciptaan nilai.
3. Berdasarkan evaluasi tingkat kesiapan strategis organisasi, Depkeu perlu menciptakan dan melaksanakan kebijakan dan program yang dapat:
- Meningkatkan dimensi budaya yang mendukung strategi yaitu *result oriented culture*, *employee oriented culture*, *open system culture*, dan *pragmatic culture* di lingkungan organisasi Depkeu sehingga visi dan misi dapat tercapai.
 - Mengubah dimensi budaya yang tidak mendukung organisasi yakni *parochial culture* dan *tight control culture*.
 - Meningkatkan nilai rata-rata kesiapan kepemimpinan, kesiapan keselarasan dengan strategi, dan kesiapan kerjasama dan berbagi pengetahuan agar organisasi lebih siap dalam melaksanakan implementasi BSC.
4. Depkeu perlu melaksanakan implementasi sistem manajemen budaya organisasi yang terencana dengan baik yang dilakukan dengan komitmen kuat dari pimpinan Depkeu agar tercipta budaya organisasi yang mendukung dan selaras dengan strategi yang dipilih oleh Depkeu.

5. Berdasarkan hasil analisis perbedaan tingkat kesiapan strategis organisasi sebaiknya Depkeu membuat kebijakan dan program yang diprioritaskan dan berfokus kepada kelompok responden yang memiliki perbedaan signifikan dibanding kelompok responden yang lain, sehingga tidak terjadi ketimpangan tingkat kesiapan strategis organisasi dalam menerapkan BSC.

